

## MENGEMBANGKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM PASAR YANG BERGEJOLAK

Sansaloni Butar Butar  
Universitas Katolik Soegijapranata  
[sansaloni@unika.ac.id](mailto:sansaloni@unika.ac.id)

### *Abstract*

*Doing business today is not the same as doing business a few decades ago. Unpredictable market together with constantly changing consumers' desire contribute to heightening competition among business enterprises. Big profit are no longer easy to attain. Firms Life cycles are becoming increasingly shorter. Corporate bankruptcies are very common and increased at unprecedented rate. These are main characteristic of business conditions at present time. The question is how can company survive in such a competitive market? This paper attempts to tackle the question by describing the crucial and important concepts to sharpen firms' competitive edge. The emphasis in this paper is to describe ways to develop core competencies and strategies based on knowledge gained from firms' long history. The term knowledge (tacit knowledge) refers to the insights gained from the organizational learning process that gives enlightenment to all organization members.*

**Keywords :** *core competence, tacit knowledge, competitive advantage, strategy.*

### **Abstrak**

Melakukan bisnis saat ini tidak sama dengan melakukan bisnis beberapa dekade sebelumnya. Pasar yang sulit diprediksi dan selalu bergejolak menjadi karakteristik utama untuk mendeskripsikan kondisi bisnis yang ada saat ini. Kondisi bisnis saat ini ditandai dengan siklus hidup yang semakin lama semakin pendek. Daftar perusahaan yang mengalami kebangkrutan semakin panjang. Untuk menghadapi tantangan ini, apa yang bisa dilakukan perusahaan? Tulisan ini mencoba untuk menjawab pertanyaan tersebut dengan memaparkan konsep-konsep penting untuk membangun keunggulan kompetitif. Penekanan dalam tulisan ini adalah mengembangkan *core competence* dan strategi yang diperlukan untuk membangun keunggulan berbasis pengetahuan. Istilah pengetahuan (*tacit knowledge*) mengacu pada pemahaman-pemahaman yang diperoleh dari proses pembelajaran organisasi yang bersifat mencerahkan.

**Kata kunci :** *core competence, tacit knowledge, keunggulan kompetitif, strategi.*

## 1. PENDAHULUAN

Pada tahun 2013 perusahaan asal Belanda, Phillips Electronics memutuskan untuk meninggalkan bisnis elektronik yang telah digeluti selama kurang lebih 80 tahun. CEO Phillips, Frans Van Houten mengatakan kurangnya investasi yang mereka keluarkan

disektor elektronika dan maraknya bisnis hiburan *online* menjadi penyebab utama kegagalan perusahaan bersaing dengan produk serupa dari China dan Korea Selatan. Selain Phillips, perusahaan elektronika Toshiba dan Panasonic asal Jepang juga telah menutup beberapa pabrik televisi dan lampu di Indonesia di awal tahun 2016. Dalam suatu kesempatan di tahun 2016, Ali Soebroto Oentaryo, Ketua Gabungan Pengusaha Elektronik, mengatakan *Consumer electronic* secara umum tidak menguntungkan dan Jepang tidak kompetitif. Lebih cepat produsen Jepang beralih bisnis ke sektor lain, maka lebih baik untuk perusahaan dan menghentikan kerugian.

Daftar perusahaan lain yang menghentikan atau mengurangi produksinya walau sempat mengalami masa keemasan bertambah panjang sebut saja *Blackberry*, *Nokia*, *Siemen*, dan *Ford Motor Corporation*. *Blackberry* yang sempat menguasai pasar ponsel selama beberapa tahun terpaksa harus menutup 14 pabriknya diseluruh dunia pada tahun 2015 dan hanya menyisakan 3 pabrik di Taiwan, Mexico, dan Hungaria. Cerita yang lebih menyedihkan menimpa *Nokia*. Perusahaan yang sempat menguasai pasar ponsel pada era 1990an terpaksa menutup pabrik terakhirnya di Finlandia pada tahun 2012. Tidak hanya industri elektronika, gelombang perusahaan yang pailit juga melanda industri penerbangan, diantaranya *Merpati Nusantara Airlines*, *Batavia Air*, *Tigerair Mandala* sebagai contoh. Melihat betapa rentannya perusahaan-perusahaan mengalami kebangkrutan pertanyaan yang mengemuka adalah apa yang harus dilakukan dan keahlian seperti apa harus dikembangkan perusahaan agar tetap bertahan dalam pasar yang sangat kompetitif?

Tulisan ini mencoba untuk menjawab pertanyaan di atas dengan memaparkan konsep-konsep teoretis bagaimana organisasi membangun keunggulan kompetitif berbasis pengetahuan agar tetap bisa bertahan dalam pasar yang selalu bergejolak. Untuk memenuhi tujuan ini, maka pertama-tama konsep tentang *core competence* dan strategi dielaborasi terlebih dahulu, kemudian argumen yang menghubungkan strategi dengan pengetahuan dijelaskan. Istilah pengetahuan (*tacit knowledge*) yang digunakan dalam tulisan ini mengacu pada pemahaman-pemahaman yang diperoleh dari proses pembelajaran organisasi yang bersifat mencerahkan. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa variasi kinerja antara perusahaan ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki segenap anggota organisasi.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

Sejak awal tahun 1980an, praktisi bisnis telah diperkenalkan dengan berbagai teknik-teknik manajemen baik melalui seminar-seminar maupun literatur-literatur profesional. Secara prinsip, semua teknik yang ditawarkan bertujuan meningkatkan daya saing perusahaan dengan menekankan tiga hal penting: Pertama, strategi yang dikembangkan harus selaras dengan lingkungan industri. Kedua, strategi yang dikembangkan harus mengacu pada kompetensi dasar yang dimiliki organisasi. Ketiga, organisasi harus diarahkan menjadi organisasi yang belajar dan memiliki budaya konstruktif.

Manajemen tradisional yang ada saat ini sudah tidak mampu lagi mengimbangi pasar yang selalu bergerak cepat dan sulit diprediksi. Paradigma manajemen tradisional terbentuk dalam periode yang relatif stabil yang ditandai dengan lebih besarnya permintaan dibandingkan kapasitas perusahaan untuk memenuhinya. Paradigma ini sudah tidak sesuai lagi dan terlalu lambat untuk merespon perubahan lingkungan yang cepat, inovasi yang tiada henti dan ketidakpastian. Saat ini yang pasti cuma satu,

kompetisi tiada henti di pasar global dan organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif agar mampu merebut pasar yang ada dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki.

Agar dapat bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, perusahaan harus mengembangkan strategi-strategi baru yang menekankan pada keselarasan sumber daya yang dimiliki dan kebutuhan lingkungan. Para eksekutif bisnis dewasa ini membutuhkan strategi-strategi yang dapat mendorong inovasi dan fleksibilitas. Paradigma manajemen yang baru dapat menyadarkan organisasi tentang kompetisi yang sedang berlangsung dan selalu siaga menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Peran pengetahuan (*tacit knowledge*) sebagai sumber keunggulan juga telah lama menjadi wacana yang memicu banyak perdebatan. Drucker (1995) mengatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber ekonomik yang paling berarti. Karena itu, organisasi perlu mengembangkan, menciptakan dan mengkomunikasikannya kepada segenap anggota organisasi secara efektif. Lebih jauh lagi, Whitehill (1997) mengatakan bahwa seiring menurunnya keunggulan kompetitif yang ditawarkan oleh aset-aset berwujud (*tangible asset*), organisasi harus mengalihkan perhatian pada aset-aset tidak berwujud yang dimilikinya seperti paten, *brand*, budaya dan *organizational knowledge*.

### Mengembangkan Kompetensi

Konsep kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan oleh Prahalad dan Hamel (1990) telah banyak menarik perhatian praktisi dan peneliti. *Core competence* menempatkan perusahaan pada posisi yang unik dan berbeda dibandingkan para kompetitornya. Agar dapat memahami dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran yang berfokus pada *core competence*, kita perlu menggali lebih dalam akar dari *core competence* itu sendiri. Menurut Prahalad dan Hamel, *Core competence* dapat didefinisikan sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana mengkoordinasikan keahlian-keahlian produksi yang berbeda dan mengintegrasikan berbagai teknologi yang dimiliki organisasi.

Menjalankan perusahaan berdasarkan *core competence* mengingatkan manajer untuk selalu berfikir bahwa kompetisi bukanlah kontes untuk memperebutkan pangsa pasar pada saat ini tetapi memperebutkan pangsa pasar di masa depan. Kompetensi dan kapabilitas bukan sesuatu yang secara alamiah dimiliki perusahaan tetapi harus dibangun dari dalam perusahaan.

Teori kompetisi yang berbasis kompetensi membagi *core competence* menjadi tiga komponen: sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi. Menurut Sanchez (1997) ada empat pilar penting yang melandasi teori kompetensi yang menjadi tulang punggung manajemen strategik: lingkungan organisasi bersifat dinamis, perusahaan sebagai *open system*, kemampuan kognitif dan organisasi harus dilihat secara holistik

Pilar pertama yang menjadi landasan teori kompetensi adalah bahwa lingkungan organisasi bersifat dinamik. Preferensi pasar dapat berubah, ketersediaan teknologi dan perangkat organisasi untuk memenuhi preferensi tersebut dapat berubah dan bahkan infrastruktur dan norma-norma yang membatasi fungsi organisasi dapat berubah. Dengan demikian, kemampuan organisasi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya agar dapat bertahan dalam lingkungannya dapat mengalami perubahan sepanjang waktu. Kemampuan yang dimiliki perusahaan sebagai keunggulan kompetitif juga mengalami perubahan. Kompleksitas dinamis lingkungan internal dan eksternal perusahaan menyebabkan sangat sulit sekali untuk memprediksi perubahan-perubahan di masa depan, sehingga membawa implikasi terhadap sumber-sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Akibat dari kompleksitas yang dihadapi organisasi adalah

adanya ketidakpastian yang tinggi mengenai hakikat sumberdaya dan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk merespon secara efektif kesempatan-kesempatan yang tersedia di masa depan.

Pilar kedua teori kompetensi adalah karakterisasi perusahaan sebagai *open-system* antara organisasi merupakan sebuah kompetensi untuk mendapatkan akses terhadap input-input penting (*skill*, informasi, pengetahuan dan imajinasi) dan juga kompetisi dipasar atas output perusahaan. Tantangan bagi manajer yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan saling ketergantungan adalah menciptakan desain sistem terbuka yang mampu mengakses dan mengkoordinasikan perubahan-perubahan sumberdaya input yang memungkinkan perusahaan melakukan perubahan terhadap output. Jadi, hakikat organisasi yang diinginkan dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks adalah desain sistem terbuka yang memberikan organisasi fleksibilitas strategik yang memadai untuk merespon perubahan-perubahan kesempatan di pasar berkaitan dengan input dan output organisasi.

Pilar ketiga teori kompetensi adalah manajer harus memiliki kemampuan kognitif. Manajer harus mampu memenuhi tantangan mental untuk menciptakan logika strategik yang dapat mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam lingkungan yang dinamis. Namun, ketersediaan informasi yang tidak sempurna dan keterbatasan rasionalitas menjadi hal penghambat bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi seperangkat sumber daya dan kemampuan tunggal yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks. Kompetisi diantara organisasi dapat dilihat sebagai kontes kognisi manajerial yang berlangsung terus menerus yang mengartikulasikan logika-logika strategik baru untuk meningkatkan kemampuan adaptif perusahaan sebagai sistem terbuka.

Pilar keempat teori kompetensi adalah proposisi bahwa manajer harus memandang organisasi secara holistik jika ingin membangun perusahaan yang dapat berfungsi secara efektif sebagai sistem terbuka yang adaptif. Agar mampu melakukan perubahan yang sistematis, organisasi harus secara sistematis memediasi kepentingan-kepentingan konstituennya yang beragam. Dengan demikian, meningkatkan kekayaan para penyedia sumberdaya keuangan hanya satu aspek dari pekerjaan manajerial. Dalam pandangan kompetensi yang lebih lengkap, manajemen strategik merupakan suatu proses menciptakan dan mendistribusikan kekayaan dikalangan penyedia-penyedia sumberdaya yang berbeda .

Melalui keempat pemikiran yang melandasi teori kompetensi, sistem dan kompleksitas konsep dimasukkan kedalam perspektif kompetensi yang mengarah pada cara pandang baru hakikat fundamental tugas manajemen strategik. Dalam pandangan ini, manajemen strategik menjadi suatu usaha untuk mengurangi dampak kompleksitas lingkungan dan ketidakpastian terhadap organisasi dengan mengembangkan seperangkat aturan-aturan yang sederhana untuk menempatkan perusahaan kedalam proses yang penuh keteraturan sehingga dapat mempertahankan stabilitas dan juga beradaptasi dalam lingkungan dinamik yang kompleks.

### **Keunggulan Kompetitif**

Keunggulan kompetitif mengacu pada kemampuan khusus yang dimiliki perusahaan. Perusahaan dikatakan berhasil membangun keunggulan kompetitif jika mampu mengembangkan diri sedemikian rupa sehingga menjadi berbeda dalam arti yang positif dengan para pesaingnya. Perbedaan ini diakui serta dihargai oleh klien. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan senantiasa menghadapi tantangan dari

para pesaingnya dan ini memaksa perusahaan untuk terus menerus memperbaharui atau bahkan meningkatkan keunggulan yang dimilikinya. Singkatnya, keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan bukan pada waktu tertentu saja tetapi harus berkesinambungan sepanjang hidup perusahaan. Keunggulan kompetitif yang berkesinambungan mengacu pada keunggulan kompetitif yang menciptakan jendela waktu yang memungkinkan perusahaan untuk memetik manfaat potensial dari perbedaan yang dimilikinya dalam bentuk manfaat keuangan dan juga tersedianya kesempatan yang luas untuk membangun sumberdaya dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang baru.

Dalam membangun keunggulan kompetitif, perusahaan dapat memfokuskan diri pada strategi-strategi dasar (*generic strategies*) seperti yang dikemukakan dalam Porter (1980), yakni *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Namun, perusahaan harus selalu sadar bahwa keunggulan yang dimilikinya dapat mengalami erosi seiring dengan semakin ketatnya kompetisi. Akibat dari proses erosi tersebut, tingkat kualitas dan reliabilitas produk dan jasa, waktu pengiriman, keinovatifan dan fokus kepada pelanggan secara konstan bergerak keatas dan kebersediaan pelanggan membayar harga-harga barang dan jasa perusahaan secara konstan bergerak kebawah. Dewasa ini, erosi harga produk terjadi dimana-mana dan disegala industri dalam kecepatan yang sangat mengkhawatirkan.

Rotem dan Amit (1997) menunjukkan adanya erosi keunggulan kompetitif yang disebabkan oleh empat faktor: *imitation*, *substitution*, *resource mobilisation* dan *resource paralysis*. Imitasi merupakan mekanisma yang paling terkenal dalam mengikis keunggulan kompetitif. Substitusi mengacu pada inovasi produk, inovasi proses dan pergantian yang dapat mengarah pada proses yang sering disebut dengan perubahan aturan-aturan kompetisi.

Mobilisasi sumberdaya dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Mobilisasi sumberdaya dapat terjadi dari internal maupun eksternal perusahaan. Mobilisasi internal terjadi ketika seorang pegawai yang penting dan memiliki pengetahuan mendalam tentang operasional perusahaan meninggalkan perusahaan. Mobilisasi eksternal terjadi ketika pegawai yang meninggalkan perusahaan bergabung dengan perusahaan pesaing atau sering disebut dengan istilah *headhunting*. Pembajakan pegawai yang brilian dari satu perusahaan ke perusahaan pesaingnya jelas sekali dapat mengikis keunggulan kompetitif yang selama ini dimiliki perusahaan.

*Resources paralysis* mengacu pada usaha yang dilakukan oleh para pesaing untuk mengurangi potensi penciptaan nilai oleh perusahaan dari sumber-sumber daya yang dimilikinya. Ini merupakan serangan langsung yang melibatkan para pesaing mulai dari penyebaran isu-isu negatif yang memicu munculnya komplain yang tidak berdasar hingga pada tindakan melobi para pejabat negara untuk menerbitkan undang-undang yang mencegah para pesaing menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka secara efektif, misalnya melalui pembatasan impor, penegakan standar dan regulasi lingkungan.

Kenyataan bahwa keunggulan kompetitif dapat mengalami erosi memaksa perusahaan untuk menciptakan strategi-strategi baru yang dapat menjamin keberlangsungan perusahaan. Salah satu isu penting dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi adalah menetapkan tindakan-tindakan yang dapat memperlambat atau bahkan menghapuskan proses erosi terhadap keunggulan perusahaan. Model yang dikembangkan Porter (1980) berdasarkan *competitive forces* merupakan usaha-usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif: menghambat masuknya perusahaan baru, menghambat

munculnya barang substitusi, mengurangi intensitas persaingan, dan membangun posisi yang lebih kuat terhadap pembeli dan pemasok.

Teori *emerging resources* dan teori *competence-based strategic management* berpandangan bahwa sumberdaya-sumberdaya yang digunakan dalam membangun keunggulan kompetitif yang merupakan jaminan bahwa keunggulan kompetitif yang tercipta dapat berkelanjutan (Hamel dan Heene, 1997). Secara alamiah, sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat diproteksi dari ancaman erosi melalui *intengibility*, *time-dependency*, dan kompleksitas. Reputasi dan *tacit knowledge* dapat terlindungi dari imitasi karena hakikatnya yang tidak terlihat. Budaya perusahaan tidak dapat dimobilisasi karena hakikatnya yang sangat kompleks dan juga karena budaya merupakan hasil dari proses koordinasi yang kompleks dari berbagai sumberdaya-sumberdaya. Sumberdaya yang fleksibel memungkinkan terjadinya rangkaian produk dan proses inovasi yang konstan yang menyulitkan untuk ditiru.

### Hakikat Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *stretegos* yang berarti "the art of general" dan diperkenalkan dalam literatur organisasional serta berkembang sekitar tahun 1950an oleh anggota-anggota *Harvard Business School* (Snow dan Hambrick, 1950). Rumelt, dkk. (1992) mendefinisikan strategi sebagai sesuatu yang berkaitan dengan arah organisasi atau perusahaan-perusahaan bisnis. Ansoff (1965) mendefinisikan strategi sebagai sebuah konsep yang bermanfaat untuk mempersepsikan pola-pola yang mendasari aktivitas manajerial.

Bagi Mintzberg dkk. (1998) strategi bermanfaat karena menetapkan arah, membantu memfokuskan usaha, mendefinisikan organisasi dan memberikan konsistensi. Dengan kata lain, strategi meliputi penetapan tujuan-tujuan, pemilihan produk dan jasa yang akan ditawarkan, desain dan konfigurasi kebijakan-kebijakan yang menentukan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya agar dapat berkompetisi dalam pasar produk, pemilihan ruang lingkup yang sesuai dan diversitas serta pengembangan struktur organisasi, sistem administratif dan kebijakan-kebijakan yang akan digunakan untuk mendefinisikan dan mengkoordinasikan pekerjaan.

Rumelt, dkk. (1992) menyamakan antara manajemen strategik dengan strategi yang meliputi subyek-subyek yang berkaitan dengan manajemen senior atau orang-orang yang mencari sebab dibalik kesuksesan dan kegagalan organisasi. Menurut mereka, manajemen strategik sebagai *field of inquiry* berakar kuat dari praktik dan eksistensinya sangat dipengaruhi oleh pentingnya subyek yang diliputnya. Manajemen strategik eksis karena bermanfaat dalam mengkodifikasi, mengajar dan mengembangkan kemampuan-kemampuan dalam menjalankan peran dan tugas sebagai bagian dari peradaban manusia.

Menurut Heene dan Sanchez (1997), untuk memahami hakikat manajemen strategik, ada dua pertanyaan dasar yang harus dijawab: Apa yang harus dilakukan untuk menjaga kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang? dan Bagaimana ini dilakukan?. Agar dapat memberikan jawaban yang konsisten dan memuaskan, keputusan harus dibuat dalam empat hal: *steering elements* perusahaan, lingkungan, sumberdaya yang dimiliki dan pola alokasinya serta nilai, pola dan etika perusahaan.

Dalam mengambil keputusan tentang *steering element* yang dimiliki, perusahaan harus mendefinisikan apa yang diinginkan perusahaan dimasa depan. *Steering element* berkaitan dengan mendefinisikan bisnis perusahaan, menentukan tujuan perusahaan dan mendefinisikan misi perusahaan. *Steering element* menjadi basis apa yang ingin dicapai perusahaan di masadepan.

Disamping mendefinisikan apa yang diinginkan manajemen, strategi juga harus berfokus pada analisis lingkungan dimana perusahaan berada. Perusahaan harus mendefinisikan apa yang ingin dicapai dalam konteks lingkungan yang ada sehingga tercipta keselarasan antara perusahaan dan lingkungannya. Perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungannya atau dapat mempengaruhi lingkungannya agar apa yang dibutuhkan lingkungan sesuai dengan sasaran, sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Dalam proses analisis terhadap lingkungannya, manajemen akan mengidentifikasi struktur lingkungan dan menemukan pola-pola interaksi dinamis antara elemen-elemen struktural dan evolusi lingkungan. Perhatian khusus harus diberikan pada kekuatan-kekuatan yang ada dilingkungan (misalnya, pesaing, pemasok, dan barang pengganti) dan dinamika politik, sosial, ekonomik yang menentukan interaksi dan evolusi kekuatan-kekuatan tersebut.

*Steering element* dan lingkungan akan menentukan arah yang akan ditempuh perusahaan di masa yang akan datang. Apakah nantinya perusahaan berhasil menempuh arah yang telah ditetapkan tergantung dari sumberdaya-sumberdaya dan pola alokasi sumberdaya-sumberdaya nya. Dengan demikian, sumberdaya-sumberdaya dan pola alokasinya menentukan apa yang dapat dicapai perusahaan. Analisis strategi kontemporer sangat menitik beratkan pada proses analisis sumberdaya yang dipercayai paling menentukan dalam kelangsungan hidup perusahaan: 1). sumberdaya tak berwujud (*intangibles resources*) seperti pengetahuan, sikap, perilaku, reputasi dan citra. 2). Sumberdaya berwujud seperti aset-aset yang digunakan dalam mendesain, mengembangkan dan memproduksi barang dan jasa.

Elemen keempat dalam mendefinisikan strategi berkaitan dengan sistem-sistem nilai perusahaan: norma, nilai dan etika bisnis yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam menentukan apa yang diijinkan untuk dicapai oleh anggota-anggota organisasi.

Menurut Bogaert, dkk (1994), proses menentukan strategi dapat dimodelkan seperti *puzzle game* yang kompleks yang bertujuan untuk merekonsiliasikan potensi konflik yang muncul dari keputusan-keputusan yang diambil berkaitan dengan elemen-elemen yang menjadi kandungan strategi. Beberapa potensi konflik dalam menentukan isi strategi dapat diilustrasikan sebagai berikut. 1). Tujuan perusahaan tidak didukung oleh lingkungan. Harga juga yang ditentukan oleh perusahaan bukan merupakan harga yang ingin dibayar oleh klien. 2). Sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki tidak memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Pengembangan bisnis baru terhalang oleh sejarah masa lalu dan pengetahuan yang telah terakumulasi sepanjang waktu. 3). Pola interaksi yang dikembangkan anggota perusahaan tidak selaras dengan pola interaksi yang diinginkan lingkungan. 4). Prinsip etis dan nilai-nilai dapat mencegah perusahaan dari penerapan taktik-taktik pengakuisisian sumberdaya. Dengan demikian, mendefinisikan strategi yang sehat dan berkelanjutan mengandung arti bahwa proses pengambilan keputusan yang kompleks harus dilalui dalam memberikan jawaban yang konsisten terhadap apa yang diinginkan dan apa yang seharusnya dan diijinkan untuk didapatkan.

Kesinambungan perusahaan hanya bisa tercapai jika perusahaan berhasil mendefinisikan ruang dimana pertanyaan-pertanyaan dasar strategik terjawab secara konsisten dan berkaitan satu dengan yang lainnya. Dalam ruang inilah perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif yang menjadi dasar keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Pendekatan yang paling luas digunakan dalam mengembangkan dan mendeskripsikan strategi dikenal dengan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan kontinjensi untuk mendapat momentumnya setelah publikasi

karya Miles dan Snow (1978) dan mencapai puncaknya dalam buku-buku yang diterbitkan Porter tahun 1980 dan tahun 1985. Dalam karya-karya ini, Porter mengusulkan tiga strategi dasar (*generic strategies*) yang dapat digunakan oleh perusahaan yang disesuaikan dengan karakteristik industrinya: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Selanjutnya dia berargumen bahwa ketiga strategi dasar ini membutuhkan konfigurasi organisasional yang berbeda, sumberdaya-sumberdaya dan keahlian yang berbeda. Disamping itu, strategi dasar yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda yang diwujudkan dalam budaya-budaya yang berbeda.

### 3. PEMBAHASAN

Setelah memaparkan semua konsep penting yang mendasari keunggulan kompetitif, sekarang saatnya untuk memahami rasionalitas pengembangan strategi yang mengandalkan pengetahuan.

#### Strategi Berbasis Pengetahuan

Suatu perspektif baru tentang strategi yang berbasis kompetensi telah dikembangkan dan mengisi literatur-literatur terkini. Perspektif ini menekankan proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan (*tacit knowledge*) sebagai dasar *competitive advantage* organisasi. Strategi berbasis pengetahuan sering disebut dengan *knowledge management*.

Ide bahwa pengetahuan dapat dikelola sangat berkaitan erat dengan konsep-konsep tentang *learning organization*, bisnis yang berbasis pengetahuan, manajemen aset yang tidak berwujud dan *intellectual capital*. Perhatian yang diberikan pada konsep-konsep ini merefleksikan adanya fenomena yang menarik yang harus dihadapi perusahaan, yaitu perubahan yang semakin cepat, kompetisi yang semakin ketat dan pasar yang selalu bergejolak. Orang mencari cara-cara baru agar dapat berkompetisi lebih efektif. Salah satu yang mengemuka dari proses ini adalah penting memaksimalkan manfaat aset-aset yang dimiliki perusahaan yang belum mendapat perhatian serius, diantaranya adalah karyawan, informasi, paten, merk dagang, R&D dan pemakaian aset yang lebih inovatif. Semua ini memberikan peluang untuk berinovasi, memangkas biaya dan menghemat waktu.

Organisasi yang ingin menjadikan pengetahuan (*knowledge*) sebagai *core competence* dari strategi yang ingin dijalankan harus memastikan adanya keselarasan antara misi, visi dan strategi yang dipilih. Banyak organisasi gagal menjadi *learning organization* karena tidak berfokus pada pengembangan pengetahuan yang dapat meningkatkan *core competence* organisasi. Tanpa adanya fokus, sangat sulit untuk menyelaraskan berbagai inisiatif dengan arah dan tujuan organisasi. Namun, organisasi yang sukses menerapkan strategi yang berbasis pengetahuan akan mendapatkan berbagai keuntungan seperti proses pembelajaran dan kemampuan berubah yang lebih cepat. Tampaknya Nokia dan Blackberry kurang menyadari betapa pentingnya konsep organisasi yang belajar dan mengembangkan organisasi yang terus menerus belajar dari lingkungan dan dari pengalaman panjang yang mereka lalui. Kesalahan ini membawa kedua perusahaan ke dalam jurang kehancuran. Persaingan yang sangat ketat dalam bidang telepon selular mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan *gadget* yang dapat memenuhi keinginan pelanggan sesuai dengan *core competence* yang mereka miliki. Pasar menginginkan telepon selular yang dapat melakukan beberapa fungsi sekaligus atau yang dikenal dengan istilah *smart phone* dan dapat digunakan dengan



mudah. Tren ini mengharuskan perusahaan untuk menguasai perangkat lunak yang dapat memenuhi fungsi-fungsi yang dikehendaki pasar sekaligus desain perangkat keras yang menarik perhatian pelanggan. Tampaknya kedua perusahaan ini hanya memperhatikan satu sisi saja dan akhirnya tergilas oleh Samsung dan Apple. Sadar bahwa mereka tidak memiliki *core competence* yang cukup untuk mengembangkan perangkat lunak yang dapat menyaingi APPLE, Samsung dengan cepat menjalin kerjasama dengan Google untuk menggunakan sistem operasi berbasis android.

Produk dan jasa yang saat ini dihasilkan perusahaan merupakan hasil dari pembelajaran di masa lalu. Karena itu, sudah menjadi tanggungjawab setiap manajemen strategik organisasional untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan kompetitif untuk memenuhi keinginan pasar di masa mendatang. Keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi yang berbasis pengetahuan akan mendorong kinerja perusahaan kearah yang lebih baik. Jadi pengetahuan merupakan sumber kompetitif perusahaan yang perlu terus menerus dikembangkan.

#### 4. KESIMPULAN

Semakin ketatnya kompetisi telah memaksa banyak perusahaan untuk memikirkan ulang arah pengembangan bisnis ke depan agar tidak menjadi korban dalam kontestasi merebutkan pangsa pasar yang semakin mengecil. Sayangnya, banyak perusahaan yang kurang responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di pasar dan akhirnya harus menghentikan lini bisnis yang dulu menjadi sumber pemasukan utama. Untuk bertahan dilingkungan yang sangat kompetitif perusahaan harus bisa mengembangkan kompetensi-kompetensi inti yang mereka miliki agar mampu beradaptasi dan mengatasi gejolak pasar yang berlangsung terus menerus.

Tulisan ini memaparkan cara-cara yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat memenangi persaingan dan mampu bertahan dalam waktu yang lama. Pertama-tama adalah memahami kompetensi inti (*core competence*). Dengan memahami kompetensi inti manajer selalu diingatkan, bahwa kompetisi bukan sekedar kontes memenangkan pangsa pasar pada saat ini tetapi memperebutkan pangsa pasar di masa yang akan datang. Perusahaan harus menyadari kompetensi dan kapabilitas tidak datang dengan sendirinya tetapi harus dibangun dan diperjuangkan sepanjang umur perusahaan. Setelah memahami kompetensi inti yang dimiliki, langkah berikutnya adalah mengembangkan strategi yang dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang unggul dalam persaingan dengan perusahaan lain. Salah satunya dengan mengembangkan keunggulan berdasarkan pengetahuan.

Agar dapat mengembangkan keunggulan kompetitif berbasis pengetahuan, misi, visi dan strategi yang dipilih harus saling mendukung satu dengan lainnya. Jika ini tidak dilakukan dengan sungguh-sungguh maka organisasi tidak akan pernah menjadi *learning organization*. Tanpa upaya yang serius dan fokus, akan sulit bagi organisasi untuk menyelaraskan inisiatif dan gagasan sesuai dengan arah dan tujuan semula. Organisasi yang berhasil mengembangkan strategi berbasis pengetahuan akan memiliki kemampuan berubah yang lebih cepat dan akan mampu bertahan dalam pasar yang bergejolak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff H. I. 1965. Corporate Strategy. McGraw-hill New York
- Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management* 17.
- \_\_\_\_\_. 1996. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison Wesley.
- Bettis R. A. 1991. Strategic Management and Straitjacket: An Editorial Essay. *Organization Science*.
- Bogaert I., R. Marten and A. Van Couwenberg. 1994. Strategy As A Situational Puzzle: The Fit of Components.
- Drucker, P.F. 1993. Post-Capitalist Society., Harper Collins, New York.
- Hamel G. and A. Heene. 1994. Competence-Based Competition. John Wiley.
- Heene, A. and R. Sanchez. 1997. Competence-Based Strategic Management, Chichester, John Wiley & Sons
- Heracleous L. and S. DeVoge. 1998. Bridging the Gap Of Relevance: Strategic Management and Organisational Development. *Long Range Planning*. Vol. 31
- <https://finance.detik.com/industri/2158480/>. Kalah bersaing dengan Apple dan Sony, Philips mundur dari bisnis elektronika, Diakses pada 14 Oktober 2015.
- <http://www.tribunnews.com/bisnis/2016/02/02/toshiba-dan-panasonic-tutup-3-pabriknya-di-indonesia>. Toshiba dan Panasonic tutup 3 pabriknya. Diakses tanggal 14 Oktober 2015.
- <http://tekno.kompas.com/read/2015/04/26/17284897/blackberry.bakal.tutup.kantor.lagi>. Blackberry bakal tutup kantor lagi. Diakses tanggal 14 Oktober 2015.
- [http://www.kompasiana.com/seand\\_munir/wah-nokia-pelan-pelan-bangkrut\\_551281bc8133110e57bc6076](http://www.kompasiana.com/seand_munir/wah-nokia-pelan-pelan-bangkrut_551281bc8133110e57bc6076). wah nokia pelan-pelan bangkrut. Diakses tanggal 14 Oktober 2015.
- <http://www.jagatreview.com/2012/11/nokia-siemens-tutup-pabrik-di-bruchsal-jerman/>. Nokia Siemens tutup pabrik di Bruchsal Jerman. Diakses tanggal 14 Oktober 2015.
- Miles, R.E, and Snow, C.C. 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: Mc-Graw Hill
- Miles, R. and Snow, C. 1984. Designing Strategic Human Resources Systems." *Organizational Dynamics* : 36-52.

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Porter M.E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press New York.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* New York: Free Press.
- Prahalad C.J and Hamel G. 1990. The Core Competence of Corporation. *Harvard Bussiness Review*: 79-91
- Rotem Z.,and R. Amit. Strategic Defence and Competence-Based Competition. In Heene And Sanchez. 1997. *Competence Based Strategic Management*. Wiley
- Rumelt. R.P., D. Schendel and D.J Teece. 1992. *fundamental issues in Strategy*. Harvard Business Press.
- Sanchez R. 1997. Strategic Management At the Point of Inflection: Systems, Complexity and Competence Theory. *Long Range Planning*. Vol. 30
- Snow C.C and Hambrick D.C. 1950. Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*. Vol. 5.
- Whitehill, M. 1997. *Knowledge-Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage*, Long Range Planning, 30(4): 621-627.